



Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Acertius

Autor

Álvaro Lavilla Barcelona

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2015

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Acertius

Application of Balanced Scorecard for Acertius

Autor / Writer

Álvaro Lavilla Barcelona

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: El objetivo de este trabajo es analizar una empresa utilizando la herramienta del cuadro de mando integral. Este modelo permite gestionar una empresa uniendo los indicadores financieros que se han utilizado tradicionalmente y los activos intangibles de los que ésta dispone. De esta manera, el cuadro de mando nos permitirá seleccionar las estrategias más apropiadas para Acertius y transformarlas en objetivos a realizar en la empresa para finalmente conseguir el crecimiento del negocio.

A la hora de elaborar el cuadro de mando integral se realizará un análisis estratégico en el cual se desarrollará un análisis DAFO y un análisis CAME. A continuación, este último nos permitirá formular las estrategias a realizar en Acertius y finalmente se implantarán en la empresa mediante el mapa estratégico.

Abstract: *The aim of this project is to analyse an enterprise using the balanced scorecard. This model allows us to manage an enterprise adding the financial indicators traditionally used, and the intangibles assets it has. This way, the balanced scorecard let us select the more suitable strategies for Acertius and change them into targets to aim for, and eventually achieve the developing of the enterprise.*

When making the balanced scorecard, a strategic analysis will be made, in which, a SWOT analysis and a CAME analysis will be developed. Next, that one let us draw up the strategies to carry out in Aceritus and ultimately these ones will be introduced into the enterprise through the strategic map.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	2
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.	3
2. ANÁLISIS ACERTIUS SUMA CAPITAL	6
2.1. ACERTIUS SUMA CAPITAL	6
2.1.1. Descripción del lugar de trabajo.....	6
2.1.2. Equipo de trabajo	6
2.1.3. Clientes.....	7
2.2. ANÁLISIS DAFO	7
2.2.1. Análisis interno	8
2.2.2. Análisis externo.....	11
2.2.3. Conclusiones análisis DAFO	13
2.3. ANÁLISIS CAME.....	14
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	16
3. MAPA ESTRATÉGICO EN ACERTIUS	19
3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	19
3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES	21
3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	23
3.3.1. Cadena de valor.....	23
3.3.1.1. Eslabones primarios controlables	25
3.3.1.2. Eslabones de apoyo	25
3.3.2. Indicadores	26
3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	27
3.4.1. Tecnología.....	27
3.4.2. Recursos humanos.....	28
3.4.3. Relaciones	30
3.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	31
4. CONCLUSIONES.....	37
5. BIBLIOGRAFÍA	39

ANEXOS40

ANEXO 1	40
---------------	----

ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Esquema organizativo del proyecto	4
Ilustración 2.1: Análisis CAME	15
Ilustración 2.2: Misión, visión y valores	18
Ilustración 3.1: Generación de rentabilidad de los clientes	21
Ilustración 3.2: Cadena de valor de Michael Porter	24
Ilustración 3.3: Cadena de valor para empresa del sector servicios	24
Ilustración 3.4: Mapa estratégico de Acertius	34
Ilustración 3.5: Mapa estratégico de Acertius con líneas de actuación	36

TABLAS

Tabla 2.1: Análisis interno	11
Tabla 2.2: Análisis externo	13
Tabla 2.3: Análisis DAFO	14
Tabla 2.4: Análisis CAME	15
Tabla 3.1: Indicadores de la perspectiva financiera	20
Tabla 3.2: Indicadores de la perspectiva de clientes	22
Tabla 3.3: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	26
Tabla 3.4: Indicadores de tecnología	28
Tabla 3.5: Indicadores de recursos humanos	30
Tabla 3.6: Indicadores de relaciones	31
Tabla 3.7: Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Durante muchos años e incluso hoy en día, a la hora de conocer la situación de su empresa muchos directores realizan un estudio de los indicadores financieros más relevantes. El problema de este modelo es que no incorpora los aspectos intangibles que tiene la empresa. Por este motivo se presenta el Cuadro de Mando Integral como un modelo que complementa la visión financiera tradicional.

Este nuevo concepto fue presentado en 1992 en la revista Harvard Business Review por Robert Kaplan y David Norton. Considero que hoy en día es necesario desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la mayoría de las empresas.

Una de las mejores definiciones del Cuadro de Mando Integral la podemos obtener de Robert Kaplan, una de las personas que desarrolló este concepto. “El Cuadro de Mando Integral es un modelo que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.”

El Cuadro de Mando Integral realiza un análisis por perspectivas. En el siguiente esquema se muestran las cuatro perspectivas y en qué aspectos se centra el análisis:

- **Aprendizaje y crecimiento:** Recursos, trabajadores formados y motivados, organización y tecnología.
- **Procesos internos:** Excelencia en los procesos realizados.
- **Clientes:** Clientes satisfechos y fidelizados.
- **Financiera:** Accionistas conformes y optimistas.

Hay que conseguir que todas estas perspectivas estén alineadas para que todas las acciones que realicemos tengan el mismo objetivo, para lo cual también desarrollaremos unos indicadores que nos permitan valorar la situación actual y futura de la empresa.

El mapa estratégico permitirá a la empresa un ahorro de tiempo, tanto del estudio de los factores que le afectan como de la valoración de estos, y se mejorarán las decisiones que se toman en la empresa y además estas estarán alineadas. El fin último es que se pueda obtener toda la información necesaria a tiempo real que permita la toma de decisiones y respuesta ante imprevistos.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de estudio nos ayudará a definir las estrategias que tiene que realizar la empresa para obtener el fin último que se había propuesto, las estrategias estarán formadas por objetivos de menor dimensión y planes de acción para poder llegar a llevarlos a cabo. Trataremos de definir la situación actual de Acertius para conseguir que sea la empresa que se desea en el futuro.

Para poder desarrollar el Cuadro de Mando Integral lo primero que hay que realizar es un análisis estratégico, después se formulan las estrategias y finalmente estas se implantan en la empresa.

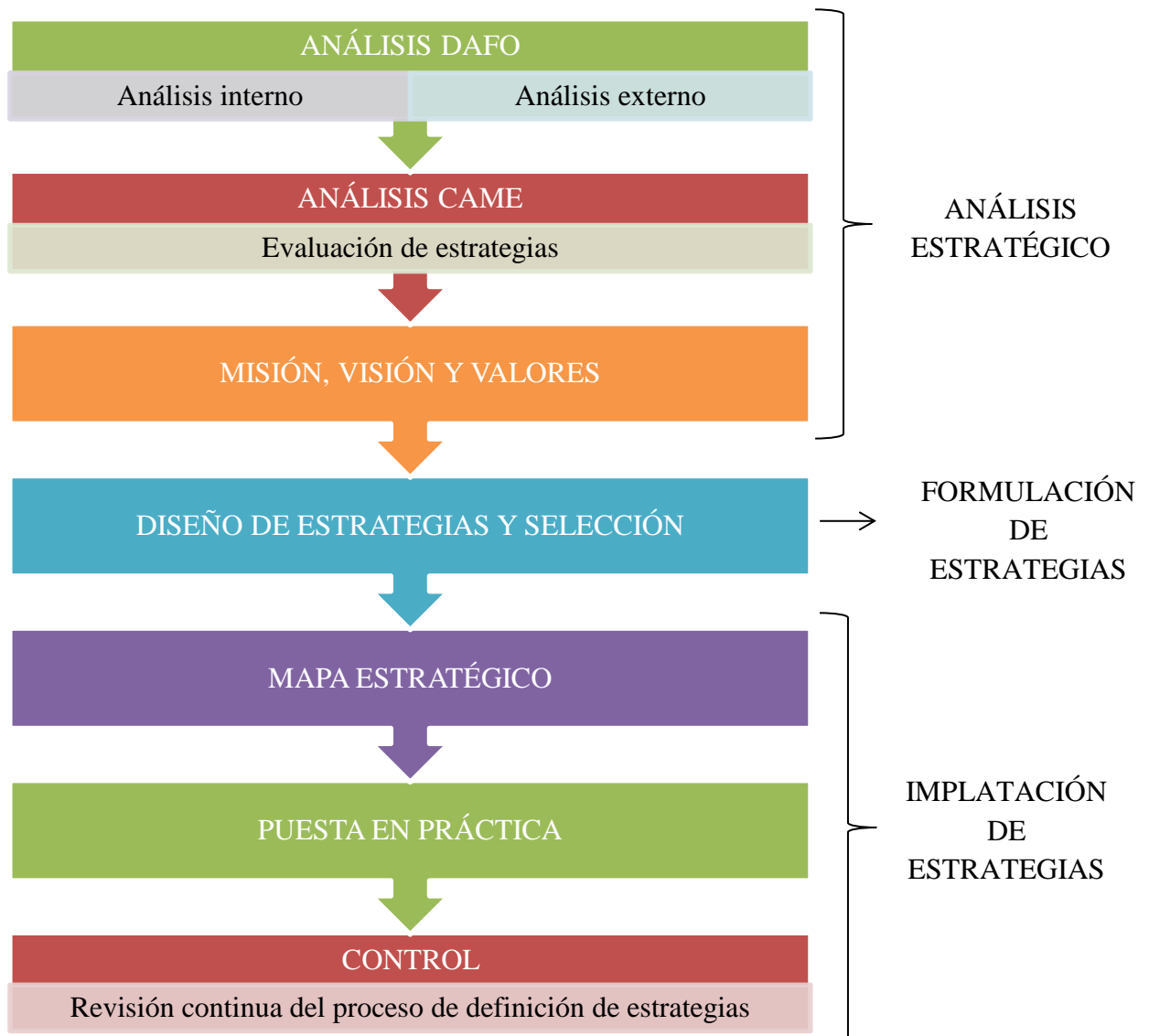
El análisis estratégico se divide en tres conceptos, el análisis DAFO con un estudio del ámbito interno y externo de la empresa, el análisis CAME en el que se evalúan distintas estrategias a realizar y por último, la misión, visión y valores en los que se asienta la empresa.

La formulación de estrategias consiste en seleccionar y diseñar las estrategias que va a realizar Acertius.

La implantación de las estrategias en la empresa está formada por tres fases. La primera es realizar el mapa estratégico, después ponerlo en práctica y finalmente controlarlo para que no se produzcan desviaciones respecto del plan previsto.

La figura que resumiría todo este proceso es la siguiente:

Ilustración 1.1: Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Antes de poder desarrollar este esquema hay que obtener toda la información necesaria sobre Acertius para posteriormente utilizarla en la elaboración del análisis estratégico de la empresa.

Primero hay que realizar un análisis DAFO de Acertius con el fin de conocer la situación actual. Se estudian los dos ámbitos de la empresa, el externo y el interno. En el ámbito externo de la empresa hay que conocer las posibles amenazas y oportunidades que presenta el mercado, y en el interno se busca saber las debilidades y fortalezas que tiene la empresa.

Con la información obtenida en el análisis DAFO se procede a realizar el segundo análisis. El análisis CAME nos ayuda a conocer que estrategias podemos realizar en la empresa. Las estrategias que obtengamos en este apartado nos permitirán plantear el proceso de diseño e implantación de las mismas.

La misión, la visión y los valores nos permitirán tener una perspectiva global de la empresa, cuáles son las metas que quiere alcanzar y los medios que va a utilizar para conseguirlas. La misión de Acertius nos ayudará a conocer el trabajo que realiza la empresa. La visión nos llevará a saber cuáles son los objetivos a largo plazo de Acertius. Los valores son los factores identificativos de la personalidad de la empresa que la hacen diferenciarse del resto.

Los tres conceptos que acabo de desarrollar nos permitirán diseñar las estrategias y seleccionarlas. Las estrategias elegidas nos permitirán definir objetivos que estén alineados y desarrollar el mapa estratégico. Los objetivos tendrán que estar alineados para que todas las acciones que realicemos puedan influir entre ellas y alcanzar la realización de una determinada estrategia. El conjunto de todos los objetivos interrelacionados permitirá crear y desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

2. ANÁLISIS ACERTIUS SUMA CAPITAL

2.1. ACERTIUS SUMA CAPITAL

La empresa ACERTIUS SUMA CAPITAL se creó a principios de 2010 en Zaragoza. El objetivo que tiene esta empresa es el de ofrecer asesoramiento especializado en las áreas de gestión, marketing, estratégica y finanzas a cualquier tipo de empresa. Acertius trabaja con autónomos y empresas de todos los sectores: empresas de restauración, de fabricación, de servicios médicos, de servicios de abogados...

En este momento existe un gran número de pequeñas empresa y autónomos que necesitan los servicios relacionados con el área de gestión. Por otro lado las grandes empresas demandan servicios de marketing y del área estratégica.

En los siguientes apartados se presenta una información general acerca de Acertius, esta es necesaria para poder desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

2.1.1. Descripción del lugar de trabajo

Actualmente Acertius está localizada en el centro de Zaragoza, dispone de dos oficinas en esta localidad y además está considerando expandirse a nuevos mercados mediante el establecimiento de una nueva oficina en la localidad de Barbastro.

El objetivo principal de Acertius es realizar labores de gestoría y de consultoría que se adapten a las necesidades de todo tipo de negocios, desde grandes empresas hasta autónomos. En este momento el negocio se centra en la ciudad de Zaragoza aunque como ya he comentado se quiere expandir a otras localidades.

2.1.2. Equipo de trabajo

El personal que conforma la empresa actualmente está formado por dos socios directores y dos trabajadores, además en algunas ocasiones cuentan con trabajadores externos que ayudan a la empresa a realizar tareas específicas. La actividad que realiza Acertius se divide en dos grupos distintos:

- **Las labores de gestoría:** Esta área está dirigida hacia las pequeñas empresas y autónomos, se centra en realizar las actividades de contabilidad, fiscalidad y laboral para sus clientes.

- **Las labores de consultoría:** Esta actividad consiste en mejorar la estructura organizativa de las empresas o, más relacionado con el área de marketing, en aumentar la comunicación a nivel tanto interno como externo. Este tipo de labores son normalmente demandadas por grandes empresas.

Las dos trabajadoras de la empresa disponen de un contrato a tiempo completo y realizan las labores de gestoría mientras que los dos socios tienen trabajos distintos, uno de ellos realiza las labores de consultoría y el otro se dedica tanto a la gestión de relaciones con sus clientes como a conseguir otros nuevos para la empresa. Actualmente todos los trabajadores poseen un contrato de trabajo con salario fijo a excepción de uno de los socios que únicamente participa en los beneficios que pueda obtener Acertius. El salario de los trabajadores externos dependerá de los trabajos realizados para la empresa, diferenciando la importancia que tenga la labor y la calidad de la realización de los mismos.

2.1.3. Clientes

La tipología de clientes de Acertius es muy variada, desde autónomos hasta grandes empresas incluyendo medianas y pequeñas. El servicio que ofrece Acertius es la clave para poder acceder a un sector tan amplio de cliente, se adapta a cada uno de ellos de acuerdo a sus necesidades específicas.

Lo más importante en este apartado es la gestión de las relaciones que realiza la empresa con todos sus clientes. En Acertius se busca conseguir una relación duradera con sus clientes y que sean estos los que muestren la gran calidad de los servicios que se ofrecen, el objetivo es atraer nuevos clientes gracias a los actuales.

2.2. ANÁLISIS DAFO

Antes de poder realizar el análisis DAFO obtuve toda la información que necesitaba de la empresa. Para conseguir esta información realicé una entrevista con los dos directores de Acertius, también hablé con las dos trabajadoras e incluso he incorporado mis propios conocimientos al haber realizado con anterioridad prácticas en esta empresa. Para la entrevista elaboré un guión que me ayudó a realizarles todas las preguntas necesarias. El cuestionario consta de treinta preguntas, en su totalidad centradas en los cuatro bloques asociados al desarrollo del mapa estratégico: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. En el Anexo I de este trabajo se puede encontrar la encuesta realizada.

Un DAFO es una matriz en la que se recogen cuatro apartados (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) clasificados en los dos ámbitos de la empresa, el interno y el externo:

- El **análisis interno** busca conocer los aspectos que se realizan en la empresa de manera correcta para mantenerlos (fortalezas) y aquellos que hay que mejorar o corregir (debilidades). En este apartado se estudian dos bloques que utilizaremos para desarrollar el mapa estratégico: el primer bloque es el aprendizaje y el crecimiento, analizamos los recursos de los que dispone la empresa y el segundo bloque estudia los procesos internos, muestra el producto o servicio que se ofrece y como se realiza.
- El **análisis externo** evalúa las situaciones de riesgo que nos pueden afectar y tendremos que afrontar (amenazas) y valora las opciones que nos brinda el mercado para explotarlo (oportunidades). Este análisis nos permite abordar los otros dos bloques de estudio en el mapa estratégico: el primero de estos bloques analiza los clientes, examina para quién trabaja Acertius y la zona geográfica de actuación de la empresa y el segundo estudia las finanzas, nos permite conocer el objetivo último de la empresa, nos permitirá analizar lo que hemos o no conseguido.

Este análisis nos ayudará a conocer la situación inicial de la empresa que estamos estudiando y desarrollar posteriormente el análisis CAME.

2.2.1. Análisis interno

En este análisis queremos conocer que actividades se están realizando de una manera correcta en la empresa y/o cuales hay que mejorar desde el punto de vista interno. Las principales fuentes que me van a permitir desarrollar este análisis se han obtenido de los directores y trabajadores de la empresa, junto con mi propia experiencia de haber trabajado en Acertius.

El análisis lo vamos a descomponer en dos apartados, el estudio de las debilidades y el de las fortalezas de la organización.

Las **debilidades** son el conjunto de recursos, actitudes, habilidades... relacionadas con los aspectos financieros, organizativos, de mercado... que suponen un obstáculo para lograr el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado la empresa. Este análisis es uno de los aspectos más importantes en una empresa ya que permite identificar los

problemas internos y posteriormente desarrollar una estrategia que nos permita resolverlos.

A la hora de conocer las debilidades de una empresa nos podemos realizar distintas preguntas para conocer los aspectos en los que se está fallando.

- ¿Qué estamos realizando de una manera incorrecta?
- ¿Qué desventajas tiene la empresa?
- ¿Qué pueden percibir los consumidores como una desventaja?
- ¿Qué aspectos de la empresa hay que implementar?

Partiendo de estas preguntas se han seleccionado tres debilidades que actualmente tiene Acertius.

- **Empresa con pocos años de actividad:** Esta debilidad se ha seleccionado en relación a la pregunta acerca de que desventaja tiene la empresa. Las empresas con pocos años en el mercado suelen tener mayores problemas a la hora de gestionar sus actividades que aquellas que ya están asentadas en el sector. Aunque esta no es la mayor desventaja que posee la empresa ya que los dos socios cuentan con cierta experiencia en este ámbito.
- **Los potenciales clientes desconocen la empresa:** La imagen de marca que tienen los consumidores es uno de los factores clave hoy en día para conseguir atraer clientes. Esta debilidad está en relación con la anterior porque la imagen de marca se consigue ofreciendo un producto de calidad y por el tiempo que lleva realizando esta actividad la empresa.
- **Necesidad de externalizar:** Los costes asociados a la externalización de una tarea son normalmente superiores a los necesarios si la propia empresa puede realizar esa actividad. Actualmente las tareas que se externalizan son actividades que podría elaborar la empresa relacionadas con el desarrollo de blogs, diseño de páginas webs...

Las **fortalezas** son el conjunto de características internas que le permiten a Acertius diferenciarse frente al resto de empresas que tienen un proyecto semejante. El objetivo es conocer que aspectos de la empresa son los que hay que seguir conservando.

Las preguntas que se han planteado para llegar a conocer las fortalezas de Acertius son las siguientes:

- ¿Qué actividades realiza mejor Acertius frente a la competencia?
- ¿Qué aspectos reconoce el mercado como fortalezas?

Las fortalezas que se han seleccionado después de elaborar las anteriores preguntas han sido:

- **Capital humano capacitado:** Acertius ofrece una gran variedad de servicios a sus clientes, siendo una empresa de tamaño reducido tiene que disponer de un personal que disponga de una gran cantidad de conocimientos para realizar las distintas actividades.
- **Organización interna flexible:** Asociado con el reducido tamaño empresarial de Acertius, se ha observado que dispone de una excelente capacidad interna para poder gestionar de manera coordinada una gran cantidad y variedad de proyectos.
- **Variedad de servicios ofrecidos:** Algo que le ayuda a Acertius a diferenciarse del resto de empresas es la gran variedad de servicios que puede ofrecer. Esto ayuda a presentar una mejor imagen de empresa en el mercado y a atraer a más clientes. Además muestra a sus potenciales consumidores que esta empresa podrá solucionarles cualquier problema al que se tengan que enfrentar en el futuro.

Finalmente, el análisis interno de Acertius es el siguiente:

Tabla 2.1: Análisis interno



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Análisis externo

Hoy en día los servicios que ofrece Acertius también los realizan numerosas empresas por lo que se encuentra en un mercado muy competitivo. La crisis ha afectado a una gran cantidad de negocios en todo el país, sobre todo a pequeñas y medianas empresas que son los potenciales clientes de Acertius. Pese a esta situación, sigue siendo muy elevado el número de empresas que demandan este tipo de servicios a las que también se unen comunidades de propietarios, particulares...

Primero se ha procedido a analizar las amenazas que puede tener Acertius. Las **amenazas** son las diversas situaciones externas que podrían afectar negativamente al proyecto, el objetivo es conocerlas para así poder solventarlas si se producen en un futuro.

Las preguntas que nos hemos realizado en la empresa son:

- ¿Qué está realizando la competencia?
- ¿Qué impedimentos se le presentan a la empresa tanto en el presente como en el futuro?

Las amenazas que se han señalado son:

- **Entorno con muchos competidores:** La gran cantidad de competidores en este sector puede afectar a Acertius en el presente. Dado que es una empresa con poco tiempo en dicho sector tiene que conseguir hacerse un hueco en el mercado.
- **Modelo fácil de imitar:** Al ser un modelo de negocio fácil de imitar puede generar un problema en el futuro, ya que nuevos competidores pueden querer entrar en el mercado y sumados a los actuales reducirían nuestra cuota de clientes.
- **Entorno cada vez más dinámico:** La continua evolución de los conocimientos en materia económico-empresarial hace que Acertius tenga que estar modernizándose continuamente para ofrecer a sus clientes los últimos avances. Si esto no se realiza puede que la competencia si lo haga y consecuentemente se pierda una parte de los consumidores.

Las **oportunidades** se definen como el conjunto de situaciones positivas que se generan en el entorno y que si se identifican puede aprovecharlas la empresa. Las preguntas que nos hemos planteado para identificarlas son:

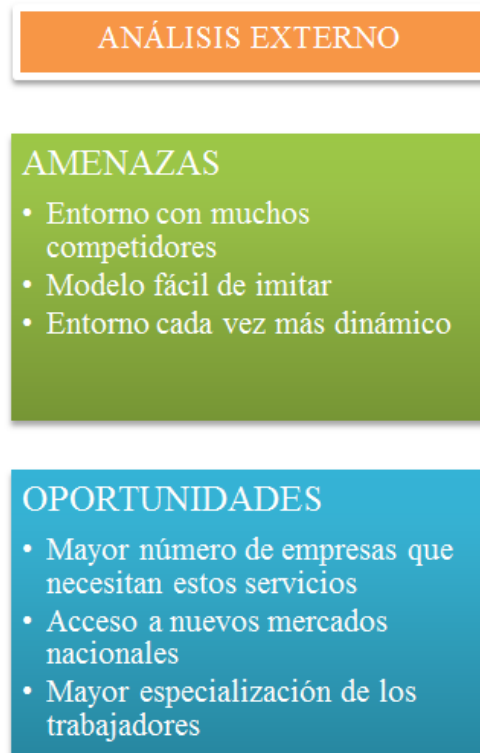
- ¿Cómo está evolucionando la sociedad y los potenciales clientes?
- ¿Qué situaciones pueden mejorar la posición de la empresa?

Acertius dispone de varias oportunidades que tendría que aprovechar en un futuro:

- **Mayor número de empresas que necesitan estos servicios:** En un futuro la empresa puede disponer de un mayor número de clientes si consigue mantenerse en el mercado, esto les permitirá seguir creciendo.
- **Acceso a nuevos mercados nacionales:** Asociado a las posibilidades de conseguir una mayor cuota de mercado y una mejor imagen de empresa, existe la posibilidad de expandirse a otros mercados en el ámbito nacional.
- **Mayor especialización de los trabajadores:** Como hemos comentado anteriormente en el apartado de fortalezas, Acertius necesita de capital humano especializado. La sociedad actual está incrementado la especialización, esto beneficia a esta empresa.

En resumen, el análisis externo es el siguiente:

Tabla 2.2: Análisis externo



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Conclusiones análisis DAFO

Como muestra el análisis DAFO la empresa tiene aspectos que mejorar y situaciones en el futuro a evitar, aunque observamos que los factores positivos (fortalezas y oportunidades) relacionados con la actual y futura posición de la empresa son mucho mayores que los factores negativos (debilidades y amenazas). Todo esto nos indica que en un futuro cercano la empresa va a continuar creciendo y consolidándose en el mercado.

A continuación presento el análisis DAFO:

Tabla 2.3: Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Empresa con pocos años de actividad• Los potenciales clientes desconocen la empresa• Necesidad de externalizar	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Entorno con muchos competidores• Modelo fácil de imitar• Entorno cada vez más dinámico
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Capital humano capacitado• Organización interna flexible• Variedad de servicios ofrecidos	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Mayor número de empresas que necesitan estos servicios• Acceso a nuevos mercados nacionales• Mayor especialización de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

2.3. ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO podemos diseñar acciones concretas que puede realizar Acertius. En el análisis CAME se estudian estrategias a realizar en cuatro direcciones y se trata de relacionar dos aspectos del análisis DAFO en cada una de las cuatro estrategias:

- **Estrategias de reorientación:** El objetivo es corregir las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias de supervivencia:** Ayudan a afrontar las amenazas sin dejar crecer las debilidades.
- **Estrategias defensivas:** Permiten mantener las fortalezas afrontando las amenazas que presenta el mercado.
- **Estrategias de ataque o posicionamiento:** Tratan de explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

Ilustración 2.1: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

En la siguiente tabla se recoge el análisis CAME propuesto para Acertius:

Tabla 2.4: Análisis CAME

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una expansión a otras localidades nacionales Crear una empresa con buena imagen de marca Capacidad de adaptación a cambios en el entorno 	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> Acceder a nuevos mercados para dar a conocer Acertius Externalizar con personal especializado Incrementar la actividad realizada en el ambito local
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad ante rápidos cambios del entorno Servicios especializados con los últimos avances económicos Organización y capital humano difícil de imitar 	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA <ul style="list-style-type: none"> Crear relaciones con los trabajadores externalizados para no ser imitables Crear un modelo empresarial difícil de imitar y reconocible por el cliente Necesidad de ganar cuota de clientes para resisitir cambios en el mercado Inversión en publicidad para posicionarse en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Como ya he comentado, en el análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que las fortalezas y las oportunidades tienen más fuerzas que los otros dos aspectos analizados. Por esta razón, en el análisis CAME la mejor estrategia a seguir en Acertius es la ofensiva, buscando aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y utilizando las fortalezas propias de la empresa.

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como muestra la figura 1.1 (esquema organizativo del proyecto) en el apartado 1.2. (Cuadro de Mando Integral, herramientas y metodología) para completar el análisis estratégico de la empresa y poder desarrollar posteriormente el mapa estratégico de Acertius con unos objetivos alineados tenemos que desarrollar los tres conceptos de misión, visión y valores. La alineación de los objetivos de la empresa ayudará a alcanzar las metas que se han planteado a través de los distintos objetivos seleccionados en el mapa estratégico. Actualmente en Acertius no se ha desarrollado ninguno de estos tres conceptos, por esta razón se va a proceder a dotar a esta empresa de ellos.

- **Misión:** Desarrollar soluciones específicas en el ámbito de la consultoría y la gestoría, adaptadas a cada uno de los clientes y destacando el trabajo bien realizado como argumento de venta de sus servicios.
- **Visión:** La aspiración es llegar a ser una empresa referente en el desarrollo de soluciones a medida.
- **Valores:** Acertius se basa en la profesionalidad, la transparencia, la honestidad y la implicación en todos los trabajos que realiza. Todo el esfuerzo está orientado a conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes.

La definición de la **misión** de una empresa tiene que mostrar cual es la actividad o labor que realiza en el mercado, también se puede incluir el público hacia el que se orienta y que aspecto le diferencia de la competencia.

Como muestra la definición de misión propuesta para Acertius, lo más importante en esta empresa es ofrecer soluciones específicas en los dos ámbitos en los que desarrolla su actividad, el área de consultoría y el de gestoría. Además hay que destacar el aspecto que le diferencia de la competencia que está asociado a la calidad del servicio que ofrece Acertius.

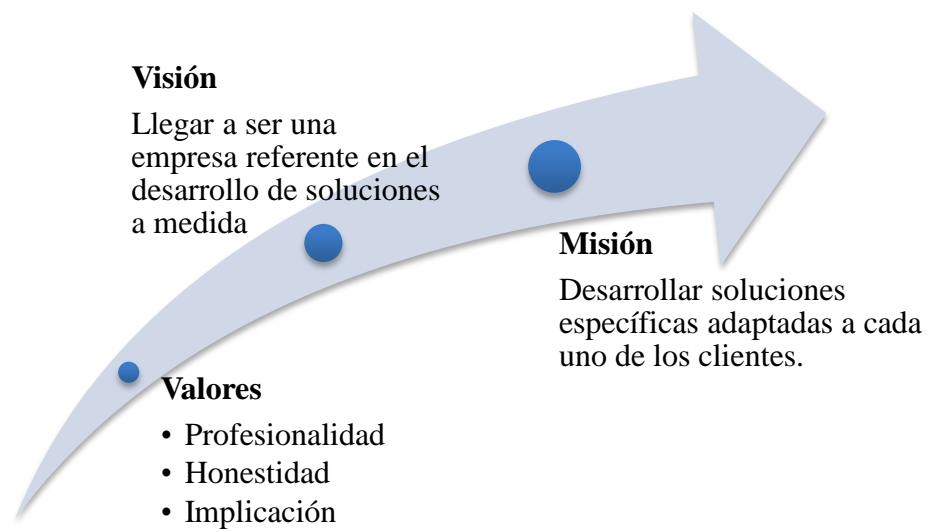
La **visión** nos ayuda a establecer la meta de la empresa para el futuro. La visión propuesta para Acertius recoge dos conceptos para llegar a ser una empresa referente en el sector. El primero es que Acertius tiene que tratar de lograr soluciones a medida a través de la mejora del capital humano, de la tecnología y ofreciendo un servicio de calidad. Además el servicio ofrecido tiene que estar en constante evolución dado que en la misión se ha especificado que el objetivo es ofrecer una solución específica para cada cliente. El segundo es que Acertius tendrá que seguir creciendo y expandirse a otras localidades.

Los **valores** son los principios éticos sobre los que se sustenta la cultura de la empresa y que permiten desarrollar nuestras propias pautas de comportamiento. En Acertius es muy importante la imagen de empresa y se le da importancia a este concepto, a continuación se procede a destacar alguno de los valores mencionados en la anterior definición:

- **Profesionalidad:** El objetivo último de Acertius es ofrecer un servicio de calidad a todos sus clientes, para ello todos los trabajadores tendrán que estar en constante actualización para conocer los últimos avances que se producen en materia empresarial.
- **Transparencia y honestidad:** En Acertius se busca ofrecer toda la información posible a sus clientes para que se refleje la calidad del servicio ofrecido y el tiempo invertido.
- **Implicación:** Además de ofrecer un servicio, en Acertius se preocupan por implicarse con sus clientes. Periódicamente se analizan las empresas para encontrar posibles problemas y corregirlos, de esta manera se buscará mejorar la situación de los clientes.

En la siguiente ilustración se presentan a modo de resumen del apartado los tres conceptos anteriormente descritos:

Ilustración 2.2: Misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

Con este apartado se ha completado el análisis estratégico de la empresa y ahora se puede proceder a desarrollar el mapa estratégico.

3. MAPA ESTRATÉGICO EN ACERTIUS

El desarrollo del mapa estratégico con sus cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera) nos permitirá alcanzar los distintos objetivos estratégicos planteados en el análisis CAME mediante el desarrollo de unos concretos planes de acción a corto plazo.

- **Perspectiva financiera:** el objetivo es alcanzar los máximos beneficios posibles y consecuentemente la mayor rentabilidad.
- **Perspectiva de clientes:** trata de saber las necesidades de los actuales clientes y de la sociedad en general para poder satisfacerlos con el producto o servicio que ofrece la empresa.
- **Perspectiva de procesos internos:** busca conocer la cadena de creación de valor para poder mejorar aquellos aspectos en los que la empresa tiene que ser excelente.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se analizan los recursos de los que dispone la empresa, son recursos que no se analizan en el estudio tradicional y que en este modelo son la base. Los más representativos son los recursos humanos, la cultura organizativa, la tecnología, las alianzas con otras empresas del sector...

En el mapa estratégico las cuatro perspectivas anteriormente citadas están relacionadas, se parte del aprendizaje y crecimiento (los recursos de la empresa) que nos permitirá desarrollar los procesos internos (el proceso de producción), con este producto o servicio trataremos de satisfacer al cliente y finalmente la empresa obtendrá sus objetivos financieros.

3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos de la perspectiva financiera tienen un horizonte temporal a largo plazo, buscan que el capital invertido por los accionistas obtenga unos rendimientos superiores.

Los autores del Cuadro de Mando Integral Robert S. Kaplan y David P. Norton descubrieron que para impulsar la estrategia empresarial existían tres aspectos financieros:

- **La utilización de los activos:** Las empresas tienen que tratar de aprovechar al máximo todos los activos de los que disponen en caja. Las empresas tienen que tener un presupuesto de tesorería que les permita analizar las puntas de tesorería para no disponer de activos ociosos que no estén generando todo los beneficios que pudieran.
- **El crecimiento de los ingresos:** El objetivo de todas las empresas es obtener beneficios, por esta razón uno de los objetivos financieros tiene que ser el incremento de los ingresos para conseguir finalmente el crecimiento de la empresa. Este aspecto está relacionado con la perspectiva de clientes ya que estos son los que aportan los ingresos a la empresa.
- **La reducción de los costes:** Asociado con el anterior objetivo, las empresas a la hora de incrementar sus beneficios también lo pueden realizar reduciendo sus costes. Este factor está relacionado con la perspectiva de procesos internos debido a que el lugar donde se generan la mayoría de los costes es en el proceso de producción.

El aspecto financiero de la utilización de los activos no es muy importante en el caso de Acertius ya que este se relaciona con el ciclo de caja, esta empresa es pequeña y con pocas cuentas bancarias a gestionar. Con la mejora en la utilización de los activos se trataría de reducir el apalancamiento de los recursos de los que dispone Acertius, aunque en este momento está aprovechando todos ellos al máximo. Por esta razón, los objetivos en los que se va a centrar Acertius son el crecimiento de los ingresos y la reducción de los costes.

Tabla 3.1: Indicadores de la perspectiva financiera

	INDICADORES	DESEO
Crecimiento de los ingresos	Incremento de los ingresos	15%
Reducción de los costes	Reducción de los costes	10%

Fuente: Elaboración propia

3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En esta perspectiva se busca conocer que factores son los que generan valor añadido para los clientes de la empresa, tratando de que estos estén satisfechos con el producto o servicio ofrecido.

El valor añadido que puede generar una empresa se observa al compararla con otras del sector, en nuestro caso sería en que aspectos Acertius se diferencia del resto de empresas que están en el mercado. Los dos factores fundamentales que hay que estudiar en esta perspectiva son los clientes y el mercado.

- **Clientes:** Los potenciales clientes de Acertius son cualquier empresa o autónomo de la localidad de Zaragoza o municipios cercanos que necesiten de los servicios de asesoría o de consultoría que ofrece la empresa.
- **Mercado:** El mercado de clientes al que está orientado Acertius es muy amplio y cuando consiga expandirse a otras ciudades podrá aumentarlo de manera muy significativa.

Para conseguir la rentabilidad de los clientes los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton proponen tres aspectos relacionados con los clientes que le influyen: la adquisición, la retención y la satisfacción.

Ilustración 3.1: Generación de rentabilidad de los clientes



Fuente: Elaboración propia

La **satisfacción de los clientes** es lo que le permitirá a la empresa en un futuro retenerlos y aumentar el total del número de clientes. Una de las acciones más importantes que realiza Acertius es mantener una relación con sus clientes, esto les

ayuda a que después de ofrecer sus servicios se pueda obtener un buen feedback por parte de sus clientes acerca de la experiencia que han tenido. El feedback obtenido es la clave para conocer la satisfacción del cliente.

Otro de los aspectos que influye en la rentabilidad de los clientes es la **adquisición de otros nuevos** que está influida por la satisfacción de los actuales usuarios de la empresa. En el caso particular de Acertius, muchos de los actuales clientes de los que dispone son fruto de la buena experiencia de otros que habían trabajado con esta empresa con anterioridad, por esta razón en Acertius se da mucha importancia a la satisfacción de los clientes.

Al igual que la adquisición de nuevos clientes, la **retención de los mismos** depende de su satisfacción. Como en todos los negocios la retención de los consumidores solo se consigue si estos están satisfechos, pero hay que destacar que en alguna ocasión este no será el único motivo que conseguirá mantenerlos. Para Acertius conservar a los clientes es vital ya que es una empresa pequeña y perder un cliente importante puede ser muy grave para la empresa.

Aunque cumplir todos los anteriores aspectos no garantiza la **rentabilidad de un cliente**. La rentabilidad nos ayudará a conocer que clientes tiene que retener la empresa y aquellos que tendrá que transformar o en algún caso eliminar de su cartera de clientes.

Tabla 3.2: Indicadores de la perspectiva de clientes

	INDICADORES	DESEO
Satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos	Todos
Adquisición de nuevos clientes	Número de nuevos clientes	6
Retención de los actuales clientes	Porcentaje de clientes retenidos	90%
Rentabilidad de los clientes	Rentabilidad obtenida por cada cliente	15%

Fuente: Elaboración propia

Además me gustaría destacar dos atributos de los que dispone Acertius:

- **Relación con los clientes:** Al ofrecer un servicio es muy importante dar una rápida respuesta que ayude a los clientes y además, mantener relaciones con ellos para poder ofrecerles un servicio orientado a sus necesidades específicas y en ocasiones cambiantes.
- **Imagen y prestigio:** Esta dimensión refleja los factores intangibles que perciben los consumidores acerca de una empresa. Aunque no se realizan grandes campañas de publicidad la imagen de la marca Acertius está creciendo y los resultados de la empresa lo reflejan.

3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En este apartado analizamos el proceso de producción que realiza una empresa para poder ofrecer un bien o un servicio al consumidor, el concepto que se desarrollará es la cadena de valor. Acertius no ofrece un producto, ofrece un servicio a sus clientes. Este servicio le tiene que permitir diferenciarse del resto de empresas y satisfacer a los clientes mejor que la competencia, y así lograr la consecución de los objetivos financieros y de clientes que se han seleccionado en los apartados anteriores.

3.3.1. Cadena de valor

El concepto de la cadena de valor fue introducido por Michael Porter en 1985 en el libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Una de las definiciones que se puede desarrollar en relación a este concepto es que una cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes.

La cadena de valor nos ayuda a conocer el proceso de producción tanto de un producto como de un servicio. Nos permite conocer la manera en la cual se realizan estas actividades además determina los costes que se van a producir, como consecuencia esto afecta a las ganancias que pueda obtener la empresa. Esta herramienta nos permite conocer las fuentes que generan valor en nuestra empresa.

Ilustración 3.2: Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: www.estrategiamagazine.com

Uno de los problemas que tiene la cadena de valor de Porter es que está enfocada hacia el sector industrial. Para ello Pierre Eiglier y Eric Langeard desarrollaron otra para el sector de los servicios, esta cadena se recoge en la obra *Servucción* de 1987 que escribieron estos dos autores. Como ya he mencionado, Acertius es una empresa que ofrece un servicio, entonces la cadena de valor a utilizar en este trabajado será la de Pierre Eiglier y Eric Langeard que ofrece un análisis más específico. La cadena es la siguiente:

Ilustración 3.3: Cadena de valor para empresa del sector servicios



Fuente: www.palermo.edu

Si comparamos las dos cadenas de valor observamos que los cambios más significativos se producen en los eslabones o actividades primarias, los cuales quedan redefinidos en dos grupos los controlables y los no controlables. Los eslabones o actividades de apoyo han sufrido unos cambios mínimos manteniéndose las principales ideas propuestas por Porter.

3.3.1.1. Eslabones primarios controlables

En este apartado procederemos a explicar los principales eslabones o actividades primarias que puede controlar la empresa y estudiarlos para el caso específico de Acertius.

Marketing y ventas: Este apartado está relacionado con las actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc. Este eslabón es el primero en la cadena de valor porque los servicios no tienen forma física y como consecuencia no se pueden almacenar, por lo tanto no se pueden producir hasta que el cliente no contrata los servicios de la empresa. Además, en este sector no fomentar esta actividad puede llevar a que el cliente nunca contrate los servicios de Acertius.

Esta es una de las mejores actividades que realiza Acertius y para seguir creciendo tienen que mantener esta ventaja competitiva.

- **Publicidad:** En Acertius uno de los objetivos clave es conseguir una imagen de marca para ello hay que seguir fomentando la inversión en campañas publicitarias que muestren la solidez de esta empresa y seguir con la propuesta que están realizando de fidelización de clientes.
- **Internet:** Hoy en día internet es uno de los lugares claves para el desarrollo de una buena imagen de empresa, en Acertius se utiliza la propia página web e incluso las redes sociales para mostrar todos los proyectos en los que están inmersos y los resultados que están obteniendo.

3.3.1.2. Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo son las actividades que complementan a las actividades primarias y representa la infraestructura de una empresa. En este eslabón Acertius se tiene que centrar en mejorar la siguiente actividad:

Organización interna y tecnología: El objetivo es conseguir una empresa departamentalizada y ayudar a que las funciones estén ordenadas para facilitar el servicio que ofrecen. Actualmente es una empresa pequeña con poco trabajadores pero si en poco tiempo consigue expandirse este sería uno de los primeros aspectos a tratar.

El aspecto en el que se tiene que centrar Acertius es:

- **Departamentalización:** Acertius ofrece una gran variedad de servicios, como es una empresa pequeña y con pocos años, los trabajadores se ocupan de tareas de distintas áreas. Ahora este objetivo no es necesario, pero en un futuro cercano cuando se produzca el crecimiento de la empresa la departamentalización mejorará el servicio ofrecido al consumidor.

3.3.2. Indicadores

Tabla 3.3: Indicadores de la perspectiva de procesos internos

	INDICADORES	DESEO
Desarrollo de planes de comunicación y marketing	Número de objetivos comerciales planificados cada año	6
Política de presencia en actos institucionales y eventos	Número de eventos al año con presencia de Acertius	5
Mejorar la gestión contable, laboral y fiscal	Número de mejoras anuales implantadas en estas áreas	4
Gestión y control estratégico de costes	Número de mejoras establecidas durante el año	3
Optimización del equipo comercial	Número de mejoras anuales implantadas en este área	3

Fuente: Elaboración propia

3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permiten alcanzar aquellos que se han planteado en las otras tres perspectivas que he mencionado con anterioridad. Esta perspectiva es la base sobre la que se construye una empresa, se centra en el estudio de la organización de la misma, de las tecnologías de las que dispone, los recursos humanos y de las relaciones que tiene con el resto de empresas.

Antes de comenzar me gustaría hablar un poco de la organización de Acertius. Uno de los pilares básicos en una empresa es la manera de organizar las distintas tareas a realizar, en Acertius hay implantado un sistema de organización departamental en el que cada trabajador está especializado en unas determinadas áreas. La toma de las decisiones más importantes se realiza entre los dos socios, aunque hay que destacar que para el resto de decisiones hay autonomía de decisión en todos los niveles.

3.4.1. Tecnología

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la tecnología es uno de los factores que tiene que tener una empresa, es lo que le permitirá desarrollarse y finalmente alcanzar sus objetivos. En este apartado se hará referencia a los softwares informáticos que necesita la empresa, a la página web y a la formación de los empleados.

En este tipo de empresas es algo fundamental disponer de un software informático que permita realizar la actividad de la manera más rápida y eficiente posible. Además se necesita un software que esté actualizado con las últimas normativas que se introducen. Para el estudio de indicadores preguntaremos a los trabajadores si disponen de las herramientas que necesitan para el desarrollo de su trabajo.

Hoy en día es casi imprescindible que las empresas dispongan de una buena página web. En este momento, la página web de Acertius está muy bien diseñada y es interactiva, esto permite ofrecer una buena imagen de marca. Por estas razones considero que hay que seguir mejorando la página para no perder esta ventaja que dispone la empresa. El indicador que utilizaremos es el número de vistas que se realizan a la página web.

Es importante que los empleados tengan los conocimientos que les permita utilizar el software, por ello habrá que realizar un proceso continuo de formación. Aunque a largo plazo la formación no se dirigirá tanto hacia el software sino hacia la nueva materia

fiscal y laboral que se incorpora. Además hoy en día también es importante formar a nuestros trabajadores en nuevos conocimientos. El indicador que necesitaremos en este caso es directo, el propio director de la empresa puede observar si sus trabajadores necesitan de algún curso de formación.

Tabla 3.4: Indicadores de tecnología

	INDICADORES	DESEO
Software informático	Tecnología disponible	100%
Página web	Número de visitas al año	1.000
Formación de los empleados	Trabajadores formados	100%

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Recursos humanos

Uno de los factores clave en esta empresa es el equipo de trabajadores porque Acertius ofrece servicios. Además, los empleados son los que tienen que atender a los clientes y resolver las dudas en materia contable, fiscal o laboral que puedan tener.

Al ser una empresa pequeña no necesita de importantes indicadores que permitan medir la satisfacción de los trabajadores ya que los propios directores pueden verlo de manera directa. Aunque si nos gustaría medir la satisfacción de los trabajadores externos de la empresa, ya que en una futura expansión de Acertius se les necesitaría en la empresa a tiempo completo. Lo mejor para Acertius sería que estos trabajadores fueran los que se incorporaran a la plantilla ya que conocen a los clientes y también cómo funciona la empresa. Además, durante estos primeros años, Acertius a la hora de elegir a los trabajadores externos ha valorado mucho la confianza que podían depositar en ellos.

Para conocer la situación de la plantilla de trabajadores analizaríamos tres aspectos:

- La productividad del trabajador.
- La satisfacción del empleado.
- La retención de los trabajadores.

Para medir la **productividad del trabajador** habría que diseñar un indicador para cada uno de los trabajos ya que cada empleado realiza una tarea totalmente distinta y el tiempo que tienen que invertir no es el mismo.

La **satisfacción de los empleados** es la base para aumentar la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos por Acertius. La satisfacción se podría medir mediante una encuesta anual. Las preguntas de la encuesta serían las siguientes:

- ¿Cuál es el grado de satisfacción con el ambiente de trabajo que existe en la empresa?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la capacidad que usted tiene para la toma de decisiones en la empresa?
- ¿Siente que la empresa le reconoce haber realizado un buen trabajo?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la tecnología de la que dispone en la empresa?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la flexibilidad de horarios que le ofrece Acertius?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con la remuneración obtenida por el trabajo realizado?
- ¿Está satisfecho con Acertius?

La valoración que podrían realizar los trabajadores sería en una escala de 1 a 5, siendo el nivel más bajo 1 “descontento” y 5 el más alto “muy satisfecho”.

La **retención de los trabajadores** es uno de los factores clave en todas las empresas. Los empleados de Acertius representan los valores de una empresa, además se realizan gastos en la formación del capital humano, por estas razones se espera que permanezcan a medio y largo plazo. El indicador que utilizaremos es el porcentaje de rotación del personal clave, que se espera que sea cero ya que se ha confiado en los actuales trabajadores.

Tabla 3.5: Indicadores de recursos humanos

	INDICADOR	DESEO
Productividad del trabajador	Trabajos realizados	Depende de las distintas tareas
Satisfacción del trabajador	Encuesta	5
Retención de trabajadores	Porcentaje de rotación del personal clave	0%

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Relaciones

Desde los inicios, Acertius ha buscado disponer de relaciones con todo tipo de empresas. Uno de los pilares bases de la empresa es gestionar relaciones para crear una gran imagen de marca.

En este apartado trataremos de mejorar la gestión de relaciones que se realiza con las empresas que trabaja, y crear nuevas relaciones con otras con el objetivo de aumentar el número de clientes de Acertius.

Los dos aspectos en los que nos centraremos en este apartado son:

- Mejora de las relaciones ya existentes
- Creación de nuevas relaciones

La **mejora de las relaciones** ya existentes con distintas empresas es uno de los factores más importantes, ya que es una de las mejores maneras para que Acertius no pierda clientes. Por un lado, Acertius trata de estar en contacto con todos sus clientes de manera constante para ayudarles en la gestión de sus negocios y resolver cualquier problema que puedan tener. Por otro lado, Acertius también busca mantener relaciones con empresas que le ofrezcan servicios que en este momento se están externalizando. El indicador que he seleccionado para el estudio de este apartado es el porcentaje de relaciones que se han mantenido, y lo que se espera en esta empresa es sostener la mayoría de las relaciones con tres o más años de antigüedad, por lo que el deseo que se ha establecido es de un 90%.

La **creación de nuevas relaciones** será el factor que le permita a la empresa crecer a largo plazo, lo cual podrá ayudar a conseguir nuevos clientes. El indicador que se ha seleccionado es el número de nuevas relaciones que ha conseguido la empresa en el último año. Hablando con los socios de la empresa y considerando que es una empresa con pocos años en el mercado se ha considerado que el número mínimo de nuevas relaciones para poder seguir creciendo tiene que ser de seis cada año.

Tabla 3.6: Indicadores de relaciones

	INDICADOR	DESEO
Mejora de las relaciones ya existentes	Porcentaje de relaciones con tres o más años de antigüedad	90%
Creación de nuevas relaciones	Incremento anual de nuevas relaciones	6

Fuente: Elaboración propia

3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Antes de presentar el mapa estratégico propuesto para Acertius sería de utilidad recopilar todos los indicadores que he presentado anteriormente a lo largo de las distintas perspectivas.

Tabla 3.7: Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico

	Objetivo	Indicador	Deseo
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos	Incremento de los ingresos	15%
	Reducción de los costes	Reducción de los costes	10%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos	Todos
	Adquisición de nuevos clientes	Número de nuevos clientes	6
	Retención de los actuales clientes	Porcentaje de clientes retenidos	90%
	Rentabilidad de los clientes	Rentabilidad obtenida por cada cliente	15%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Desarrollo de planes de comunicación y marketing	Número de objetivos comerciales planificados cada año	6
	Política de presencia en actos institucionales y eventos	Número de eventos al año con presencia de Acertius	5
	Mejorar la gestión contable, laboral y fiscal	Número de mejoras anuales implantadas en estas áreas	4
	Gestión y control estratégico de costes	Número de mejoras establecidas durante el año	3
	Optimización del equipo comercial	Número de mejoras anuales implantadas en este área	3
PERSPECTIVA DE APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	Software informático	Tecnología disponible	100%
	Página web	Número de visitas al año	1.000
	Formación de los empleados	Trabajadores formados	100%
	Productividad del trabajador	Trabajos realizados	Depende de las distintas tareas
	Satisfacción del trabajador	Encuesta realizada	10
	Retención de trabajadores	Porcentaje de rotación del personal clave	0%
	Mejora de las relaciones ya existentes	Porcentaje de relaciones con tres o más años de antigüedad	90%
	Creación de nuevas relaciones	Incremento anual de nuevas relaciones	6

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la mayoría de mapas estratégicos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos son las que conforman la mayoría de objetivos y de indicadores. En estas dos perspectivas se recogen los aspectos que puede controlar directamente la empresa. La idea es que ambas permitan alcanzar los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva financiera, las cuales no se pueden controlar tan directamente por parte de las empresas.

Acertius se tiene que centrar en realizar un buen trabajo a nivel interno, el cual le permitirá mostrarlo al exterior y así poder alcanzar el objetivo que tiene cualquier empresa, el crecimiento de su actividad.

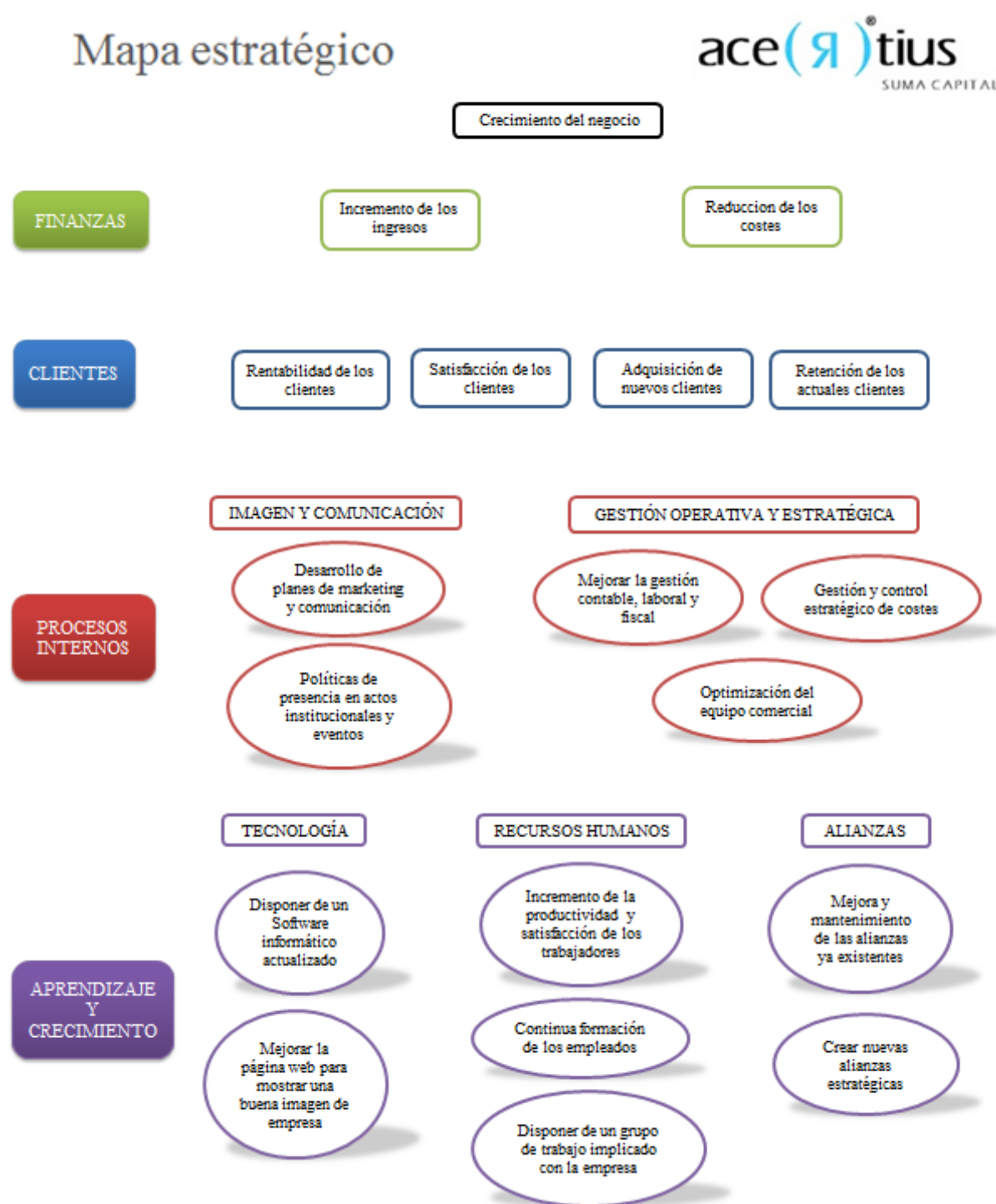
Una vez definidos todos los objetivos que nos planteamos en cada una de las estrategias, junto a los indicadores que hemos propuesto para cada uno de estos, podemos proceder a realizar el mapa estratégico. El mapa estratégico resume todo lo comentado en la tabla 3.7 (objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico) de una forma gráfica. Este mapa es el que seguirá Acertius para poder llegar a cumplir la misión que se había propuesto.

La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual está dividida en tres áreas de actuación: la tecnología, los recursos humanos y las alianzas. Una vez desarrollada esta perspectiva podremos tratar de alcanzar la perspectiva de procesos internos, la cual se divide en dos áreas: la primera es imagen y comunicación y la segunda es gestión operativa y estratégica. A través de los recursos humanos y la tecnología mejoraremos la gestión operativa y estratégica, y por otro lado gracias a la tecnología y las alianzas se conseguirán mejorar la imagen y comunicación.

A continuación, mediante los logros internos Acertius buscará conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes. Finalmente, las tres perspectivas unidas permitirán alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, los cuales se dividen en dos metas: la mejora de los ingresos y la reducción de los costes.

En la siguiente página podemos observarlo.

Ilustración 3.4: Mapa estratégico de Acertius



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, una vez desarrollado el mapa estratégico de manera completa se puede proceder a elaborar una línea de actuación. A continuación explicaré dos líneas de actuación diferentes, una de ellas estará centrada en el crecimiento del negocio a través del incremento de los ingresos, y otra buscará la eficiencia gracias a la reducción de los costes del servicio ofrecido por Acertius.

Una de las líneas de actuación que permitirá aumentar los ingresos de Acertius sigue el siguiente proceso:

1. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se buscará lograr el objetivo, en el área de la tecnología, de **mejorar la página web** para que muestre una buena imagen de empresa.
2. Junto con el objetivo de **presencia de Acertius en actos institucionales y eventos** de la perspectiva de procesos internos, se conseguirá crear una imagen de marca.
3. Dicha imagen de marca nos permitirá **adquirir nuevos clientes** para la empresa, objetivo de la perspectiva de clientes.
4. Gracias a estos nuevos clientes se conseguirá el **incremento de los ingresos**, uno de los objetivos de la perspectiva financiera.

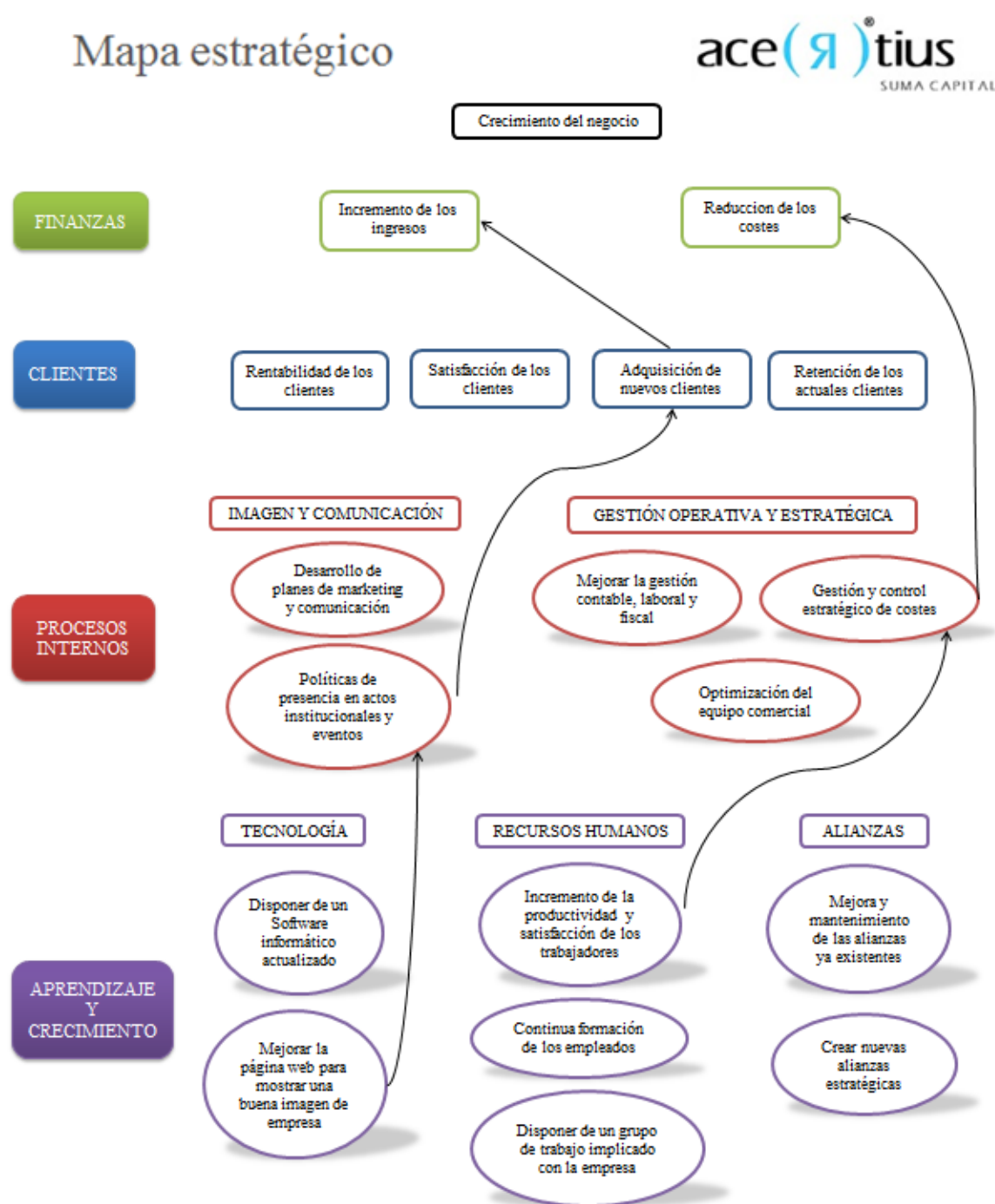
Otra de las líneas nos podría permitir alcanzar la eficiencia gracias a una reducción de los costes, la cual tiene el siguiente proceso:

1. Partiendo del área de recursos humanos, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Acertius se centrará en **incrementar la productividad y la satisfacción de los trabajadores**.
2. A continuación, la empresa se centrará en la **gestión y control estratégico de costes**, objetivo del área de gestión operativa y estratégica en la perspectiva de procesos internos.
3. Finalmente se conseguirá la **reducción de los costes** propuesta en la perspectiva de finanzas.

Por último, me gustaría destacar que ambas líneas de actuación tiene un mismo objetivo final que es el crecimiento del negocio, el cual es la finalidad de todos los mapas estratégicos.

En la siguiente ilustración se muestra cómo quedaría conformado el mapa estratégico:

Ilustración 3.5: Mapa estratégico de Acertius con líneas de actuación



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

La empresa ACERTIUS SUMA CAPITAL ofrece asesoramiento especializado a cualquier tipo de cliente, su labor se desarrolla en dos áreas: gestoría (departamentos de contabilidad, fiscalidad y laboral) y consultoría (departamentos de marketing y estrategia). Acertius trabaja con autónomos y empresas de distintos sectores y tamaños: empresas de restauración, de fabricación, de servicios médicos, de servicios de abogados...

El primer paso para elaborar el Cuadro de Mando Integral ha sido realizar un **análisis DAFO** en Acertius para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. El resultado del análisis DAFO ha sido que la empresa tiene aspectos que mejorar y situaciones en el futuro a evitar, aunque estos tienen menos importancia que los factores positivos relacionados con la actual y futura posición de la empresa. Esto nos indica que en un futuro cercano la empresa va a continuar creciendo y consolidándose en el mercado.

A continuación he realizado un **análisis CAME** en el que se estudian estrategias a realizar en cuatro direcciones, y se trata de relacionar dos aspectos del análisis DAFO en cada una de las cuatro estrategias. En el análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que las fortalezas y las oportunidades tienen más fuerzas que los otros dos aspectos. Por esta razón en el análisis CAME la mejor estrategia a desarrollar en Acertius es la ofensiva, buscando aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y utilizando las fortalezas propias de la empresa.

Finalmente para completar el análisis estratégico de la empresa y poder desarrollar posteriormente el mapa estratégico de Acertius con unos objetivos alineados tenemos que desarrollar los tres conceptos de **misión, visión y valores**.

- **Misión:** Desarrollar soluciones específicas en el ámbito de la consultoría y la gestoría, adaptadas a cada uno de los clientes y destacando el trabajo bien realizado como argumento de venta de sus servicios.
- **Visión:** La aspiración es llegar a ser una empresa referente en el desarrollo de soluciones a medida.
- **Valores:** Acertius se basa en la profesionalidad, la transparencia, la honestidad y la implicación en todos los trabajos que realiza. Todo el esfuerzo está orientado a conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes.

Posteriormente, se ha desarrollado el **mapa estratégico** con sus cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera), este nos permitirá alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el análisis CAME mediante unos planes de acción concretos a corto plazo.

En la ilustración 3.4 (Mapa estratégico de Acertius) se recoge el mapa propuesto para Acertius. La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual está dividida en tres áreas de actuación: la tecnología, los recursos humanos y las alianzas. Una vez desarrollado esta perspectiva podremos tratar de alcanzar la perspectiva de procesos internos, la cual se divide en dos áreas: la primera es imagen y comunicación y la segunda es gestión operativa y estratégica. A través de los recursos humanos y/o la tecnología mejoraremos la gestión operativa y estratégica, y por otro lado gracias a la tecnología y/o las alianzas se conseguirán mejorar la imagen y la comunicación.

A continuación mediante los logros internos, Acertius buscará lograr los objetivos de la perspectiva de clientes. Finalmente, las tres perspectivas unidas permitirán alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, los cuales se dividen en dos metas: la mejora de los ingresos y la reducción de los costes.

5. BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (1997): *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2000): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

OLVE, NILS-GÖRAN; ROY, JAN Y WETTER, MAGNUS. (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ALONSO, GUSTAVO. (2008): “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. *Palermo Business Review*. Nº 2, páginas 83-96.

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. “¿y después del DAFO qué hacemos?.... ¿Análisis CAME?”. <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>

ANEXOS

ANEXO 1

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa (y zonas)? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?